



Schweizerischer Verband technischer Kaderleute
Société suisse des cadres techniques
Società svizzera dei quadri tecnici

Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2022

Unternehmensführung

LÖSUNGSVORSCHLAG

Teil 1: Geschlossene Wissensfragen

Single-Choice-Aufgaben: Es ist nur **1** Antwort richtig.

Multiple-Choice-Aufgaben: Es können **2, 3** oder **4** Antworten richtig sein.

Reihenfolge-Aufgaben: Den Lösungen sind die Zahlen **1 – 4** zuzuordnen.

Zuordnungs-Aufgaben: Den Lösungen sind die Zahlen **1 – 4** zuzuordnen.

Bewertung: pro Teilaufgabe 2 Punkte = 34 Punkte

	Lösungen			
Single-Choice-Aufgaben	A	B	C	D
1.1.		X		
1.2.		X		
1.3.			X	
1.4.	X			
1.5.				X
1.6. (*)	X	X		
1.7.		X		
1.8.			X	
Multiple-Choice-Aufgaben	A	B	C	D
1.9.	X	X		X
1.10.			X	X
1.11.	X	X		X
1.12.	X	X	X	
1.13.			X	X
Reihenfolge-Aufgaben	A	B	C	D
1.14.	1	3	4	2
1.15.	3	1	2	4
Zuordnungs-Aufgaben	A	B	C	D
1.16.	2	1	4	3
1.17.	4	1	2	3

(*) Hinweis: In 1.6. wird Antwort a oder b als richtig gewertet.



Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Teil 2: Offene Wissensfragen

Bewertung:

Pro Aufgabe erhalten Sie max. 6 Punkte = max. 30 Punkte.

Situative Fragen

Aufgabe 2.1. Strategie für den eigenen Bereich entwickeln

Es handelt sich hier um folgende Strategie (Fachausdruck eintragen):

Produktentwicklung

Kurzbegründung (wieso handelt es sich um die oben genannte Strategie?):

Das Sanitärgeschäft setzt eine neue Produkt-/Marktkombination (zusätzlich zur Kombination bisherige Kunden / bisherige Produkte neu bisherige Kunden / neue Produkte) um.

Das Sanitärgeschäft befriedigt zusätzliche Bedürfnisse ihrer bestehenden Kunden / in ihrem bestehenden Markt durch zusätzliche / neue Produkte oder Dienstleistungen.

Gefahr der Strategie:

Die Gefahr des neuen Angebots für bestehenden Kunden besteht in der möglichen Kannibalisierung: Durch den Einsatz des biologischen Abfallreinigers werden möglicherweise weniger Sanitärserviceleistungen für das Entstopfen von Abläufen/Leitungen benötigt.

Weitere mögliche Lösungen:

- Produkteinführungsstrategie
- Vertikale Wachstumsstrategie

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Aufgabe 2.2. Dokumentation Geschäftsprozesse

3 für die Produkthaftung relevante Prozesse	3 Beispiele (je 1 pro Prozess)
Eichung/Kalibrierung des Sensors: Vorgehen zur Bestimmung der Messgenauigkeit des CO ₂ -Sensors, Anzahl Testgeräte, Messlabor	Klagen wegen ausgebliebener Warnung wegen zu hohem CO ₂ Gehalt in der Luft, auf Grund fehlerhaften Messwerte (ausserhalb der Toleranz).
Elektro-Zertifizierung: Dokumentation des Zertifizierungsprozesses, der elektronischen Komponenten des Produktes.	Kurzschluss oder Auslösen eines Brandes durch das Gerät, wegen falsch konzipierter elektronischer Komponenten.
Endkontrolle: Wie wird die Endkontrolle durchgeführt, welche Komponente werden getestet, welche Kontrollwerte liegen innerhalb der Toleranz?	Reduktion des Risikos von Fehlfunktionen aller Art, welche zu Schäden führen könnten.

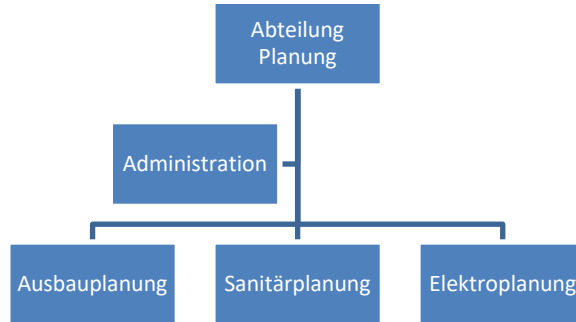
Weitere mögliche Lösung:

Erstellen Dokumentation / User Manual

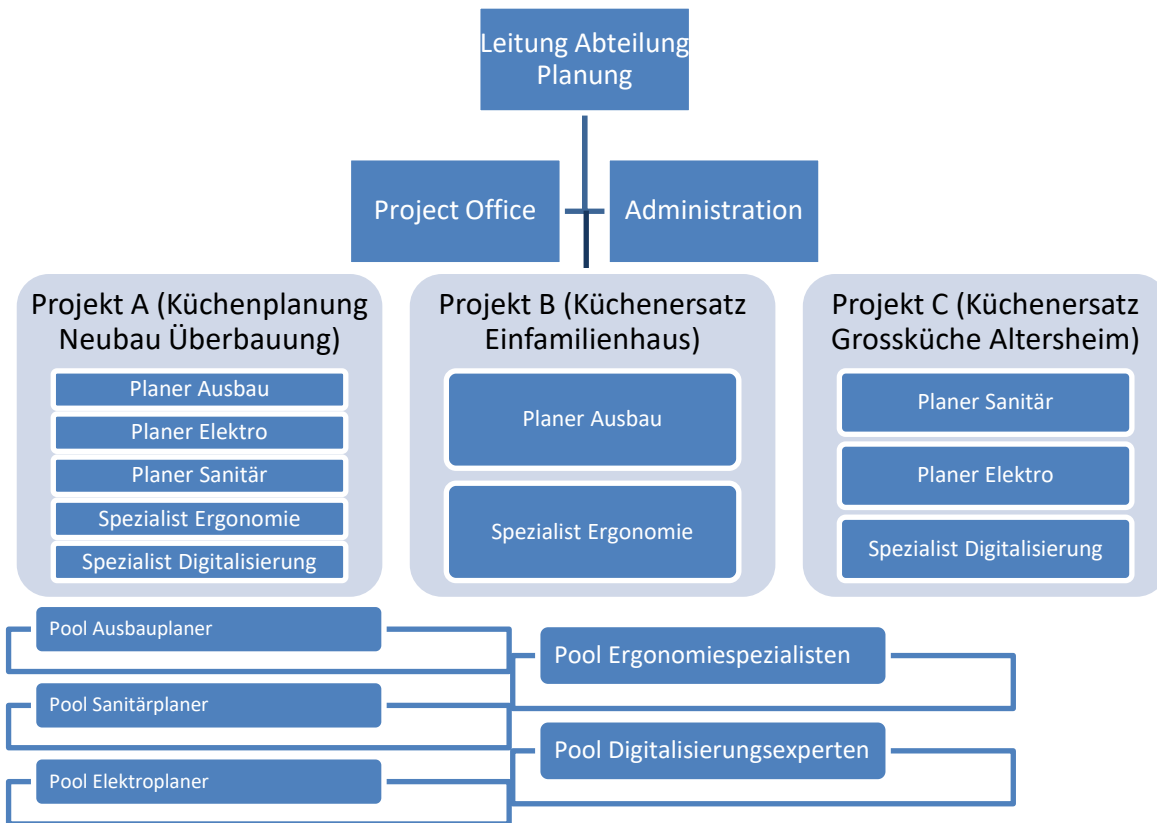
Kandidaten-Nr.:**Name / Vorname:**

Aufgabe 2.3. Bei Gestaltung Aufbauorganisation mitarbeiten

a) Bisherige Aufbauorganisation Ihrer Abteilung



b) Vorschlag neue Aufbauorganisation Ihrer Abteilung



Hinweis: Je nach Projekt werden in der Projektorganisation die projektspezifisch benötigten Planer und Spezialistinnen im Team aus den Pools zusammengestellt.

Alternativ kann auch eine Matrixorganisation vorgestellt werden.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Offene Textaufgabe

Aufgabe 2.4. Nachhaltigkeit bearbeiten

3 unterschiedliche Säulen zur Beurteilung der Nachhaltigkeit eines Rohmaterials/Halbfabrikats (Erläuterung)	Worauf ist dabei beim verzinkten Stahlblech konkret zu achten? (Beschreibung)
1. Ökologie: Umweltschutz bei der Produktion des Halbfabrikates	Werden bei der Verzinkung der Stahlbleche die verwendeten Betriebsmittel (flüssiges Zink, Bindemittel, Säuren, etc.) aufgefangen/wieder verwertet/korrekt entsorgt?
2. Soziales: Arbeitssicherheit und -bedingungen bei der Produktion des Halbfabrikates	Wurden in der Verzinkerei Vorkehrungen zur Arbeitssicherheit getroffen (Bsp. Schutzmasken / Belüftung, Absturzsicherungen über Zinkbädern, ...) und werden diese regelmässig kontrolliert?
3. Wirtschaftliches: Transport(weg) des Halbfabrikates zu unserem Produktionsstandort	Definition eines ökonomisch sinnvollen Transportwegs, Wahl ökonomisch sinnvoller Verkehrsmittel in Verbindung von definierten Mindestbestellmengen.

Weitere mögliche Aspekte jeweils immer bezogen auf die 3 links in der Tabelle erläuterten, voneinander unabhängigen Säulen:

Ökologie: Wie sieht es mit der CO₂-Bilanz aus? Welcher Strom / Strom-Mix wird für die Verarbeitung verwendet?

Soziales: Entsprechen die Produktionsbedingungen sozialen Anforderungen, werden z.B. gesetzlich/vertraglich vorgeschriebene Arbeitszeiten eingehalten? Wie ist sichergestellt, dass die Rohstoffe, Waren ohne Kinderarbeit gefördert und hergestellt werden? Wie ist sichergestellt, dass Korruption vermieden wird? Wie wird sichergestellt, dass Rohstoffe und Waren nicht aus mit Sanktionen belegten Ländern stammen?

Wirtschaftliches: Sind die Transportwege, -distanzen der gesamten Logistikkette auch bei steigenden Fracht- oder Energiepreisen ökonomisch sinnvoll?

Kandidaten-Nr.:

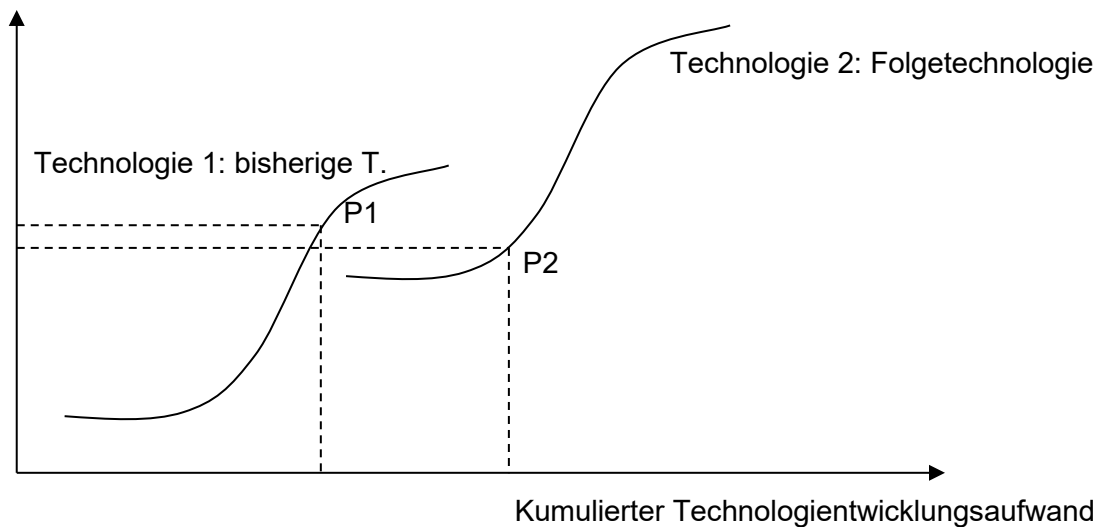
Name / Vorname:

Aufgabe 2.5. Empfehlungen für das Technologiemanagement ableiten

a) Darstellung der Situation anhand des S-Kurvenmodells

Hinweis: Kurven beschriften und je 1 Punkt auf den Kurven eintragen

Leistungsfähigkeit der Technologie



Erläuterung Wahl Punkt auf linker Kurve 'Technologie 1':

Die bisherige Technologie (Verbrennermotoren) kommt tendenziell an die Grenze ihrer Möglichkeiten, daher ist der Punkt 'Heutiger Stand' (P1) weit oben in der entsprechenden S-Kurve.

Erläuterung der Wahl Punkt auf rechter Kurve 'Technologie 2':

Die neue Technologie (Elektromotoren) ist tendenziell noch lange nicht ausgereizt. Es ist anzunehmen, dass in den nächsten Jahren massgebliche Entwicklungen möglich sind, daher der Punkt 'Heutiger Stand' (P2) weit unten in der entsprechenden S-Kurve.

Hinweis: je nach persönlicher Einschätzung der Situationen können die Punkte auch etwas höher oder tiefer als in der obigen Grafik eingetragen werden. Wichtig ist die Konsistenz mit den Erläuterungen.

b) 3 typische Anliegen eines typischen E-Autokunden (inkl. Bezug zu S-Kurvenmodell):

1. Beratungsunterstützung bei der Frage: Soll ich eher auf eine bewährte, ausgereifte Technologie oder eine neue Technologie setzen? Auf Bewährtes setzen oder Neues wagen?
2. Vermeiden des Risikos, bei einer neuen Technologie zu früh eingestiegen zu sein und eine neue Generation (z.B. leichtere, effizientere, günstigere Batterien, die mehr Reichweite bei geringerem Anschaffungspreis garantieren) zu verpassen.
3. Sicherung der Investition / Vermeidung des Risikos, den Wagen in weniger Jahren kaum mehr zu einem vernünftigen Preis verkaufen zu können, da sich die Entwicklung neuer e-Autos rasant entwickeln dürfte.

Weitere Optionen: Klarheit bezüglich offener technischer und wirtschaftlicher Fragen: Wie entwickeln sich Preise für Strom, Treibstoffe und Fachzeugsteuern je nach Fahrzeugtyp? Wie werden sich Netze von Ladestationen und Tankstellen in den nächsten Jahren entwickeln? Wie hoch werden Reparaturkosten von E-Fahrzeugen über die ganze Nutzungsdauer wirklich sein? Setzen sich Elektroautos oder eine andere Technologie (Bsp. Wasserstoff) durch?

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Teil 3: Mini Cases

Bewertung: Pro Aufgabe erhalten Sie max. 12 Punkte = max. 36 Punkte.

Aufgabe 3.1. Betriebswirtschaftliche Probleme professionell angehen

3 Herausforderungen des Problems (Nennung und Kurzbegründung)	3 zu den Herausforderungen links passende Schwerpunkte, wie das Problem angegangen werden soll
1. Hoher Schwierigkeitsgrad (kompliziertes Problem): Ein wirklich professionelles virtuelles Angebot aus einem bestehenden Pilot aufzubauen, ist schwierig (Definition / Umsetzung der Prozesse, technische Herausforderungen, personelle Umsetzung, ...).	1. Berater:innen, die sich in diesem Bereich wirklich gut auskennen, einsetzen. Sorgfältige Analyse der Herausforderungen, die aus dem Transitionsprozess erwachsen. Logische Problemlösung.
2. Pionierhaftigkeit des Problems / hoher Neuheitsgrad: Während vier Generationen war das Geschäft als klassisches Fachgeschäft mit physischer Präsenz aller Beteiligten und der Waren tätig. In der 5. Generation soll nun etwas (für das Unternehmen und die meisten Betroffenen) völlig Neues entstehen.	2. Projekt starten (parallel zum laufenden Geschäft), das sich mit dem neuartigen Thema beschäftigt. Echte Expert:innen einsetzen, die sich mit virtuellem Handel gut auskennen.
3. Recht viele beteiligte, möglicherweise verunsicherte Personen, Personenkreis namentlich bekannt (Mitarbeitende, Kundinnen): Am Pilot haben zwei Personen mitgewirkt, nun wird der Personenkreis massiv ausgedehnt, was zu Herausforderungen in Bereichen wie gemeinsames Verständnis und Handeln führt.	3. Transparente und regelmässige Kommunikation sicherstellen. Im Bereich Internetmarketing notwendige Schulungen für Team durchführen.

Weitere mögliche Aspekte:

Das Problem weist eine hohe Komplexität (starke Vernetzung von Lieferanten, interne/externe Lager, Kunden, Mitarbeitende, ...) und auch hohe Dynamik) auf: Systemische Problemlösungsmethoden einsetzen (Bsp. Wechselwirkungen erkennen, Controllingmechanismen einbauen, ...).

Bezüglich des Problems sind noch viele, operative Fragen offen (Bsp. Welche Fläche braucht es? Wieviele Mitarbeitende braucht es mit welchen Qualifikationen? Welches Produkte-/Dienstleistungsportfolio soll im Laden und online überhaupt angeboten werden? Welche bisherigen Produkte machen das grösste Volumen und welche den grössten Cash-Flow-Anteil aus? Wie sieht es mit Planungssicherheit im Verkauf und den Lieferfristen aus?) Wichtige Informationen noch nicht vorhanden: Spezielle Erhebungen (Bsp. Kundenbefragungen, spezifische Analysen wie ABC-Analysen) durchführen.

Bezüglich des Problems sind zentrale strategische Fragen offen: (Bsp.: Wie können wir uns gegen grosse, international operierende Oblinehändler behaupten? Wo ist wirklich unser USP? Wie können wir eine konkurrenzfähige Kostenstruktur realisieren?).

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Aufgabe 3.2. Wissensmanagement betreiben

3 Ansätze zum Festhalten von Erfahrungswissen (Nennung und Kurzbeschreibung)	3 Möglichkeiten für die Weitergabe von festgehaltenem Erfahrungswissen (Nennung und Kurzbeschreibung)
1. Regelmässige Interviews / gezieltes Abfragen über Erfahrungen mit Protokollierung.	1. Schwarzes Brett / Anschlagbrett im Pausenraum Ideen und Tipps werden von allen am Anschlagbrett dokumentiert und kommentiert und damit die Weitergabe sichergestellt.
2. Mitarbeitende notieren ihre Beobachtungen und Anregungen in einem Logbuch, diese werden vom Teamleiter gesammelt und zusammengefasst.	2. «Know How» Chatgruppe Das Team tauscht sich über Tipps und Tricks in einer Chatgruppe auf dem Smartphone aus.
3. Regelmässiger Austausch im Team, organisierter 'informeller' Austausch, Job Rotation mit entsprechender Dokumentation.	3. 'Daily' beim Beginn der Schicht. Jedes Team tauscht sich vor Schichtbeginn 5 min. über neue Erfahrungen / Tipps aus und notieren die Erkenntnisse, Erfahrungen in Kurzprotokollen, die dann allen zur Verfügung gestellt werden.

Weiterer möglicher Ansatz:

Gründung Entwicklungsteam/-abteilung für Vorversuche: Weitergabe von Erkenntnissen und Wissen, Schulung von Mitarbeitenden

Kandidaten-Nr.:**Name / Vorname:**

Aufgabe 3.3. Bei Erstellung Businessplan mitwirken

3 zentrale Elemente des Finanzplans eines Business Plans (Nennung und Erläuterung)	3 zu den Dimensionen links passende Schwerpunkte, worauf bei der Ausgestaltung der drei Elemente geachtet werden soll
<p>1. Plan-Erfolgsrechnung: Planung von künftigen (ca. 3-5 Jahre) Erträgen und Aufwendungen</p>	<p>1. Realistisches Szenario (allenfalls ergänzt um pessimistisches und optimistisches Szenario) entwickeln und so künftig zu erwartende Erfolgsgrößen (Bsp. EBITDA) aufzeigen.</p>
<p>2. Plan-Bilanz: Überblick über aktuelle und künftige Vermögens- (Aktiva) und Kapitalsituation (Passiva mit Eigen- und Fremdfinanzierung) aufzeigen.</p>	<p>2. Realistisches Bild der Mittelherkunft (rechte Seite der Bilanz, Passiva, Finanzierung) und der Mittelverwendung (Aktive, linke Seite der Bilanz) zum heutigen Zeitpunkt und in Zukunft zeigen. Sorgfältige, den üblichen Vorgaben entsprechende Gliederung der beiden Seiten der Bilanz(en).</p>
<p>3. Liquiditätsplanung: Überblick über liquide Mittel über den Planungshorizont (ca. 3-5 Jahre)</p>	<p>3. Aufzeigen, dass zu jedem Zeitpunkt der Planung ausreichend Liquidität vorhanden ist und das Unternehmen nicht in einen Liquiditätsengpass gerät. Aufzeigen, wie die Liquidität durch die unterschiedlichen Finanzierungsquellen unter Berücksichtigung der geplanten Investitionen gesichert wird (Cash-Flow / Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit plus Finanzierung von aussen durch Fremd- und Eigenkapital minus Ausgaben für Investitionen minus Rückzahlungen an Fremd- und Eigenkapitalgeber)</p>

Weitere mögliche Antworten:

- Break-Even-Berechnungen
- Berechnung des Finanzbedarfs
- Aufzeigen der Mittelverwendung (Wofür werden die beschafften Mittel verwendet? Eher für Gründungskosten und laufende Ausgaben oder eher für Anlagevermögen?)
- Berechnung / Herleitung von Kennzahlen

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname: